

KAJIAN TENTANG AKTIVITAS PENGELOLAAN RETRIBUSI TERMINAL DI KOTA MALANG

Abdul Halim

Abstrak : Tujuan penelitian ini adalah: (1) untuk menguji dan menjelaskan variabel-variabel: perencanaan, kompetensi aparatur, sarana dan prasarana kerja, pengawasan, dan koordinasi secara parsial dan simultan berpengaruh terhadap efektivitas pengelolaan retribusi terminal pada Dinas Terminal Pemerintah Kota Malang, (2) untuk menguji dan menjelaskan variabel yang berpengaruh dominan terhadap efektivitas pengelolaan retribusi terminal pada Dinas Terminal Pemkot Malang. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Pegawai Negeri Sipil yang ada di 3 Terminal Pemerintah Kota Malang sebanyak 127 Pegawai Negeri Sipil. Metode yang digunakan untuk menentukan jumlah sampel adalah *random sampling proporsional* sebanyak 96 orang. Data yang diperlukan dikumpulkan dengan cara memberikan kuisioner secara langsung kepada responden. Selanjutnya dianalisis dengan pendekatan regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) perubahan efektivitas pengelolaan retribusi terminal 53,4% dipengaruhi oleh perencanaan, kompetensi aparatur, sarana dan prasarana kerja, pengawasan, dan koordinasi. Hal ini ditunjukkan oleh nilai *R square*, (2) perencanaan, kompetensi aparatur, sarana dan prasarana kerja, pengawasan, dan koordinasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap efektivitas pengelolaan retribusi terminal. Hal ini ditunjukkan oleh *probability value* uji F lebih kecil alpa 5%, (3) perencanaan, kompetensi aparatur, sarana dan prasarana kerja, pengawasan, dan koordinasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap efektivitas pengelolaan retribusi terminal. Hal ini ditunjukkan oleh *probability value* uji t lebih kecil alpa 5%, dan (4) kompetensi aparatur berpengaruh dominan terhadap efektivitas pengelolaan retribusi terminal. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien regresinya lebih besar dibanding variabel perencanaan, kompetensi aparatur, sarana dan prasarana kerja, pengawasan, dan koordinasi.

Kata Kunci: Efektivitas Pengelolaan Retribusi Terminal, Perencanaan, Kompetensi Aparatur, Sarana dan Prasarana Kerja, Pengawasan, Koordinasi.

PENDAHULUAN

Salah satu faktor penting yang mempengaruhi keberhasilan pelaksanaan pembangunan daerah adalah kemampuan keuangan daerah yang memadai. Semakin besar keuangan daerah, semakin besar pula kemampuan daerah untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui pembangunan daerah. Sementara itu kemandirian (otonom) daerah merupakan tuntutan yang tidak dapat dielakkan

Abdul Halim, adalah Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Gajayana Malang

mengingat gejala globalisasi segala aspek kehidupan yang menuntut tidak hanya suatu negara namun juga daerah. Tiap pemerintah daerah harus dapat bersaing dengan pemerintah daerah lainnya terutama dalam menarik sumber-sumber dana pembangunan berupa investasi, mencari peluang sistem pendanaan baru dalam jangka panjang agar tidak tergantung pada pemerintah atasannya.

Dalam dalam Undang-Undang Nomor No. 33 Tahun 2004 dikemukakan bahwa dasar-dasar pembiayaan pemerintah daerah adalah:

1. Penyelenggaraan tugas Daerah dalam rangka pelaksanaan Desentralisasi dibiayai atas beban APBD.
2. Penyelenggaraan tugas Pemerintah Pusat yang dilaksanakan oleh perangkat Daerah Propinsi dalam rangka pelaksanaan Dekonsentrasi dibiayai atas beban APBN.
3. Penyelenggaraan tugas Pemerintah Pusat yang dilaksanakan oleh perangkat Daerah dan Desa dalam rangka Tugas Pembantuan dibiayai atas beban APBN.
4. Penyerahan atau pelimpahan kewenangan Pemerintah Pusat kepada Gubernur atau penyerahan kewenangan atau penugasan Pemerintah Pusat kepada Bupati/Walikota diikuti dengan pembiayaannya.

Sedangkan sumber-sumber penerimaan pelaksanaan desentralisasi meliputi:

1. Pendapatan Asli Daerah;
2. Dana Perimbangan;
3. Pinjaman Daerah;
4. Lain-lain Penerimaan yang sah.

Berkaitan dengan uraian di atas, maka tujuan pokok dikeluarkan Undang-Undang Nomor No. 33 Tahun 2004 tersebut adalah:

1. Memberdayakan dan meningkatkan kemampuan perekonomian daerah.
2. Menciptakan sistem pembiayaan daerah yang adil, proporsional, rasional, transparan, partisipatif, bertanggungjawab (akuntabel), dan pasti.
3. Mewujudkan sistem perimbangan keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah yang mencerminkan pembagian tugas kewenangan dan tanggung jawab yang jelas antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah, mendukung pelaksanaan otonomi Daerah dengan penyelenggaraan pemerintahan daerah yang transparan, memperhatikan partisipasi masyarakat dan pertanggungjawaban kepada masyarakat, mengurangi kesenjangan antar Daerah dalam kemampuannya untuk membiayai tanggung jawab otonominya, dan memberikan kepastian sumber keuangan Daerah yang berasal dari wilayah daerah yang bersangkutan.
4. Menjadi acuan dalam alokasi penerimaan negara bagi Daerah.
5. Mempertegas sistem pertanggungjawaban keuangan oleh Pemerintah daerah.
6. Menjadi pedoman pokok tentang keuangan Daerah.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa, sumber-sumber pembiayaan pemerintahan Daerah dalam rangka perimbangan keuangan Pemerintahan Pusat dan Daerah dilaksanakan atas dasar desentralisasi, dekonsentrasi, dan tugas pembantuan. Selanjutnya diatur berdasarkan pembagian kewenangan, tugas, dan tanggungjawab yang jelas antar tingkat pemerintahan.

Dengan memperhatikan pengalaman penyelenggaraan Otonomi Daerah pada masa lampau yang menganut prinsip otonomi yang nyata dan bertanggung jawab dengan penekanan pada otonomi yang lebih merupakan kewajiban daripada hak, maka dalam Undang-Undang Nomor No. 32 Tahun 2004 ditegaskan bahwa:

“pemberian kewenangan otonomi kepada Daerah Kabupaten dan Daerah Kota didasarkan kepada asas desentralisasi saja dalam wujud yang luas, nyata, dan bertanggung jawab. Sedangkan otonomi untuk Daerah Propinsi diberikan secara terbatas yang meliputi kewenangan lintas Kabupaten dan Kota, dan kewenangan yang tidak atau belum dilaksanakan oleh Daerah Kabupaten dan Daerah Kota, serta kewenangan bidang pemerintahan tertentu lainnya”.

Dengan demikian, undang-undang ini mendorong untuk memberdayakan masyarakat, menumbuhkan prakarsa dan kreativitas, meningkatkan peran serta masyarakat, mengembangkan peran dan fungsi Dewan Perwakilan Rakyat, serta menempatkan Otonomi Daerah secara utuh pada Daerah Kabupaten dan Daerah Kota.

Selanjutnya untuk mengelola PAD, pemerintah pusat telah mengeluarkan suatu pedoman dalam menata administrasinya, yang dikenal dengan Manual Administrasi Pendapatan Daerah (MAPENDA). Ketentuan mengenai hal ini diatur dalam Kepmendagri Nomor KUPD/12/14-101. Lebih lanjut, guna mengikuti dinamika pembangunan dengan kebutuhannya yang semakin besar, maka pemerintah pusat berupaya untuk menyempurnakan MAPENDA, yaitu dengan diberlakukannya Kepmendagri Nomor 973-442 tahun 1990, maka pengelolaan PAD dirumuskan dalam suatu sistem prosedur (sisdur) perpajakan, retribusi dan sumber-sumber pendapatan daerah lainnya serta pungutan PBB, guna meningkatkan efektifitas pengelolaan PAD. Penyempurnaan MAPENDA sebagai pedoman pengelolaan PAD disebut dengan Manual Administrasi Pendapatan Daerah (MAPATDA).

Ichsan (1996:46) menyatakan bahwa dalam upaya melihat peluang peningkatan PAD pada dasarnya ditentukan oleh pengelolaan dan kemampuan dalam menghimpun dana, yang pada gilirannya tergantung pada potensi penerimaan daerah, baik berupa sumber daya, prasarana, dan sarana serta kualitas sumber daya manusia, tentunya diikuti oleh tata administrasi yang baik. Terkait dengan upaya itu, penataan administrasi yang baik dan tegaknya prosedur administrasi yang baik dapat menghindari terjadinya penyelewengan oleh aparat/petugas pengelola sehingga merugikan keuangan daerah. Selain itu administrasi yang baik, hendaknya dibarengi pula oleh kinerja aparatur yang baik dalam menjalankan tugas, dalam upaya meningkatkan produktivitas aparatur pengelola pada Dinas/Unit Kerja Teknis pengelola PAD.

Sementara itu, Syaichu (1996:43) menyatakan bahwa proses pengelolaan PAD dan pencapaian hasilnya masih terdapat beberapa kendala dan hambatan antara lain: masih banyak tugas yang berkaitan dengan penyelenggaraan urusan rumah tangga daerah dalam bidang pendapatan daerah belum sepenuhnya dapat dilaksanakan. Sebagai contoh tidak rutinnya pemberian bimbingan kepada bawahannya dan sebaliknya bawahan cenderung tidak ada di tempat karena sibuk tugas luar. Disamping itu, tingkat pengetahuan dan ketrampilan di bidang tugasnya cukup rendah. Kemudian pada tingkat kompetensi administrator, dalam

pelaksanaan tugasnya sering terpaku pada peraturan dan kurang mampu mengembangkan inisiatif (menunggu juklak dan juknis), sehingga kurang mendukung kelancaran pelaksanaan tugas, dan para pegawai hanya menunggu perintah dari atasan. Mengenai persepsi aparatur, yaitu kemampuan administrator dalam menanggapi pelaksanaan tugas administrasi kurang mampu memberikan tanggapan dan penilaian terhadap tugas-tugas yang telah dilaksanakan. Selain itu hambatan non teknis adalah kurangnya ketersediaan sarana dan prasarana.

Di pihak lain, Wolf dalam Azhari (1998:26) membagi efektivitas menjadi pendekatan yang berorientasi pada individu, dan pendekatan berorientasi organisasi. Dalam pendekatan yang berorientasi individu, efektivitas pengelolaan di dalam organisasi terletak ditangan pimpinan/manajer. Sedangkan pendekatan organisasi melihat keberhasilan organisasi sebagai keseluruhan, mencakup: (a) tingkat pencapaian sasaran-sasaran yang ditetapkan, (b) tingkat kemampuan organisasi menggunakan dan mengelola sumber daya yang dimiliki, (c) tingkat kepuasan aparat dalam organisasi, (d) tingkat pengembangan organisasi, (e) kemampuan organisasi dalam menghasilkan barang dan atau jasa sesuai dengan permintaan lingkungan.

Selanjutnya, Susilo (1996:42) mengemukakan bahwa efektivitas pengelolaan PAD (dimana didalamnya terdapat retirbusi terminal) pada dasarnya disamping dipengaruhi oleh potensi ekonomi daerah juga dipengaruhi oleh faktor lainnya. Faktor lain tersebut adalah faktor internal (yang dapat dikontrol) dan faktor eksternal (yang tidak dapat dikontrol). Adapun faktor internal meliputi: (a) organisasi dan perencanaan, (b) sistem dan prosedur, (c) koordinasi (d) kemampuan/kompetensi personel, (e) sarana dan prasarana yang dimiliki, (f) insentif dan data dasar. Sedangkan faktor eksternal meliputi: (a) kesadaran wajib pajak, (b) pertumbuhan objek penerimaan, (c) kondisi objek penerimaan, (d) kebijakan pemerintah pusat, (e) perekonomian daerah.

Dalam Perda Pemerintah Kota Malang Nomor 12 Tahun 1997 dikemukakan bahwa, untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsinya (Tupoksi), Dinas Terminal mempunyai fungsi: (a) perencanaan, (b) pelaksanaan, (c) penatausahaan, (d) koordinasi, (e) pengawasan. Namun kenyataannya dalam lima Tahun Anggaran terakhir ini capaian pengelolaan restribusi cenderung menurun dan pertumbuhannya berfluktuasi. Berikut datanya.

Tabel 1
Realisasi dan Target Penerimaan Restribusi Terminal
Tahun Anggaran 2006-2010

Th. Anggrn.	<i>T a r g e t</i>	R e a l i s a s i	Capaian
2005	Rp 2.500.000.000,-	Rp 2.307.196.950,-	92,29%
2006	Rp 2.600.000.000,-	Rp 2.275.811.300,-	87,53%
2007	Rp 2.700.000.000,-	Rp 2.295.118.975,-	85,00%
2008	Rp 2.800.000.000,-	Rp 2.327.295.925,-	83,12%
2009	Rp 2.900.000.000,-	Rp 2.333.915.225,-	80,48%

Sumber: Kantor Dinas Terminal Kota Malang

Tabel 2
Pertumbuhan Realisasi Retsribusi Terminal
Tahun Anggaran 2006-2010

Tahun anggaran	R e a l i s a s i	Pertumbuhan
2005	Rp 2.307.196.950,-	2006-2007 = - 1,36%
2006	Rp 2.275.811.300,-	2007-2008 = 0,84 %
2007	Rp 2.295.118.975,-	2008-2009 = 1,10%
2008	Rp 2.327.295.925,-	2009-2010 = 0,28%
2009	Rp 2.333.915.225,-	-----

Sumber: Kantor Dinas Terminal Kota Malang, diolah 2011

Berangkat dari uraian di atas, maka penelitian tentang variabel-variabel yang mempengaruhi efektivitas pengelolaan restribusi terminal dipandang penting. Hasilnya diharapkan dapat dipergunakan sebagai bahan masukan dalam penentuan kebijakan di masa mendatang.

TINJAUAN PUSTAKA

Keuangan Daerah

Bagi suatu pemerintah daerah, keuangan merupakan masalah penting baginya dalam mengatur dan mengurus rumah tangga daerah. Faktor keuangan adalah penting bagi setiap kegiatan pemerintahan, karena hampir tidak ada kegiatan pemerintahan yang tidak membutuhkan biaya. Makin besar jumlah uang yang tersedia, makin banyak pula kemungkinan kegiatan atau pekerjaan yang dapat dilaksanakan. Demikian juga semakin baik pengelolaannya semakin berdaya guna pemakaian uang tersebut.

Pengertian keuangan menurut Due dan Friedlaender (1993:16) adalah segala bentuk kekayaan atau benda yang dapat dinilai dengan uang, atau segala kekayaan dalam bentuk apapun juga baik yang terpisah maupun tidak. Sedang Ichsan (1997:16) mengemukakan bahwa keuangan merupakan segala sesuatu yang mempunyai harga yang dimiliki dan dikelola oleh organisasi tersebut.

Berkaitan dengan pengelolaan keuangan daerah Sumodiningrat (1997:416) menyebutkan terdapat empat faktor dalam mekanisme pengelolaannya, yaitu:

- a. Mekanisme perencanaan.
- b. Mekanisme penyaluran dan pencarian bantuan.
- c. Mekanisme pengembangan dan pelestarian.
- d. Mekanisme pelaporan.

Selanjutnya Devas (1999:279-280) mengemukakan bahwa tujuan utama pengelolaan keuangan daerah adalah:

- a. *Pertanggungjawaban*. Pemerintah daerah harus mempertanggung jawabkan tugas keuangannya pada lembaga atau orang berkepentingan yang sah.
- b. *Mampu memenuhi kewajiban keuangan*. Keuangan daerah harus ditata sedemikian rupa sehingga mampu melunasi semua ikatan keuangan, jangka pendek dan jangka panjang.
- c. *Kejujuran*. Urusan keuangan harus diserahkan pada pegawai yang jujur dan

- kesempatan berbuat curang diperkecil.
- d. *Hasil guna dan daya guna kegiatan daerah.* Tata cara mengurus keuangan daerah harus sedemikian rupa sehingga memungkinkan untuk mencapai tujuan pemerintah daerah dengan biaya yang serendah-rendahnya dan dalam waktu secepat-cepatnya.
 - e. *Pengendalian.* Petugas Keuangan Pemerintah Daerah, Dewan Perwakilan Rakyat Daerah dan Petugas Pengawas harus melakukan pengendalian agar semua tujuan tersebut di atas tercapai; mereka harus mengusahakan agar selalu mendapat informasi yang diperlukan untuk memantau pelaksanaan penerimaan dan pengeluaran dan untuk membandingkan penerimaan dan pengeluaran dengan rencana dan sasaran.

Disamping itu, untuk mendorong kemampuan keuangan daerah yang lebih besar dalam membiayai seluruh urusan rumah tangga daerah, diperlukan kebijakan di bidang pengembangan institusi dan pengelolaan keuangan daerah. Pengelolaan disini merupakan usaha penyempurnaan lembaga keuangan daerah, penerapan sains dan teknologi, sistem dan prosedur serta kekayaan daerah (Tambunan, 1996:51).

Berkaitan dengan pernyataan di atas, keuangan daerah merupakan salah satu faktor penting dalam mengukur secara nyata kemampuan daerah dalam melaksanakan otonomi. Hal ini ditegaskan oleh Kaho (1997:123) bahwa salah satu kriteria penting untuk mengetahui secara nyata kemampuan daerah dalam mengatur dan mengurus rumah tangganya adalah kemampuan *self-supporting* dalam bidang keuangan. Mahwood (1993:161) juga mengemukakan bahwa desentralisasi hanya dapat berhasil bilamana daerah mempunyai kewenangan terhadap sumber daya keuangan yang cukup untuk melaksanakan tanggungjawabnya.

Dengan demikian, untuk menciptakan pemerintahan daerah yang baik yang dapat melaksanakan tugas otonominya dengan baik, maka faktor keuangan ini mutlak diperlukan. Ini berarti dalam penyelenggaraan urusan rumah tangganya, daerah membutuhkan dana atau uang. Untuk dapat memiliki keuangan yang memadai dengan sendirinya daerah membutuhkan sumber yang cukup pula, dalam hal ini daerah dapat memperoleh melalui Pendapatan Asli Daerah (PAD) sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004.

Sumber-Sumber Penerimaan Daerah

Seperti dikemukakan sebelumnya bahwa, keuangan daerah merupakan salah satu faktor penting dalam mengukur secara nyata kemampuan daerah dalam melaksanakan otonomi. Keuangan daerah menyangkut upaya mendapatkan uang maupun membelanjakannya sehingga masalah yang timbul dalam keuangan daerah adalah bagaimana sumber pendapatan itu digali dan didistribusikan.

Mengenai sumber pendapatan daerah, Kristiadi (1995:36) menyatakan bahwa pendapatan daerah meliputi bukan saja penerimaan yang berasal dari pemerintah daerah sendiri tetapi juga berasal dari pemerintah pusat dalam bentuk bantuan atau subsidi langsung kepada daerah untuk keperluan tertentu.

Lebih jauh Tjokroamidjojo (1993:160-161) menjabarkan sumber-sumber keuangan daerah sebagai berikut:

- a. Dari pendapatan dan melalui pajak yang sepenuhnya diserahkan kepada

daerah atau yang bukan menjadi kewenangan pemajakan pemerintah pusat dan masih ada potensinya di daerah.

- b. Penerimaan dari jasa-jasa pelayanan daerah, seperti misalnya retribusi, tarif perijinan tertentu dan lain-lain.
- c. Pendapatan-pendapatan daerah yang diperoleh dari keuntungan perusahaan-perusahaan daerah. Yaitu perusahaan-perusahaan yang mendapatkan modal sebagian atau seluruhnya dari kekayaan daerah.
- d. Penerimaan daerah dari perimbangan keuangan antara pemerintah pusat dan pemerintah daerah. Dengan ini dimaksudkan sebagai penerimaan tertentu dari pajak-pajak yang dipungut pemerintah pusat dan kemudian diserahkan kepada daerah. Tentang hal ini untuk masing-masing daerah berbeda-beda prosentase penerimaannya, karena kriteria kondisi daerah yang berbeda-beda.
- e. Pendapatan daerah karena pemberian subsidi secara langsung atau yang penggunaannya ditentukan untuk daerah tersebut. Sebagai contoh di Indonesia ialah pelaksanaan Inpres mengenai bantuan kepada daerah untuk maksud pembangunan daerah.
- f. Seringkali terdapat pula pemberian bantuan dari pemerintah pusat bersifat khusus karena keadaan tertentu.
- g. Penerimaan-penerimaan daerah yang didapat dari pinjaman-pinjaman yang dilakukan pemerintah daerah.

Untuk memiliki keuangan daerah yang memadai, dengan sendirinya dibutuhkan sumber-sumber keuangan yang kuat. Berkaitan dengan hal ini Lains (1995:41) menyatakan ada lima cara yang dapat dilakukan, yaitu:

- a. Pemda dapat mengumpulkan dana dari pajak-pajak daerah yang sudah direstui pemerintah pusat.
- b. Pemda dapat melakukan pinjaman dari pihak ketiga, pasar uang atau bank atau melalui pemerintah pusat.
- c. Ikut ambil bagian dalam pendapatan pajak sentral yang dipungut di daerah.
- d. Pemda dapat menambah tarif pajak sentral tertentu.
- e. Pemda dapat menerima bantuan/subsidi dari pemerintah pusat.

Gambaran mengenai keuangan daerah, khususnya penerimaan daerah tercermin dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) disetiap tahun anggaran. Sumber-sumber penerimaan Dati II dalam APBD dirinci menjadi:

- a. Pendapatan Asli Daerah Sendiri (PADS) yang diperoleh dari pajak daerah, retribusi daerah, bagian laba dari BUMD, penerimaan dinas-dinas dan perimaan lainnya.
- b. Bagi hasil pajak dan bukan pajak dari Pemerintah Pusat & Dati I.
- c. Sumbangan dan bantuan dari Pusat dan Dati I.
- d. Penerimaan pembangunan (pinjaman daerah).
- e. Sisa anggaran tahun sebelumnya.

Dalam rangka desentralisasi, menekankan agar urusan yang merupakan tugas pemerintah daerah dibiayai atas beban APBD. Di sini pentingnya pengelolaan keuangan daerah yang optimal, baik dalam struktur penerimaan maupun pengeluaran keuangan daerah yang tercermin dalam APBD. Oleh karena itu salah satu faktor penting yang mempengaruhi keberhasilan desentralisasi

adanya peningkatan kemampuan aparatur di daerah dalam mengelola keuangan daerah dan pendapatan daerah, faktor kebijakan keuangan daerah yang menarik dalam rangka pengelolaan pendapatan daerah, serta efektifitas pengelolaan mulai dari merencanakan, melaksanakan, mengawasi dan mengevaluasi berbagai sumber keuangan sesuai dengan kewenangannya dalam rangka pelaksanaan desentralisasi (Supriatna, 1996:173-174). Menurut Fauzi dan Iskandar (1995:32), pendapatan daerah diartikan sebagai komponen daripada Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah untuk membiayai pembangunan dan melancarkan jalannya roda pemerintahan.

Tinjauan tentang Pendapatan Asli Daerah (PAD)

Dalam Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004, dijelaskan bahwa sumber-sumber pendapatan Daerah meliputi:

- a. Pendapatan Asli Daerah, yaitu:
 - 1). Hasil pajak Daerah;
 - 2). Hasil retribusi Daerah;
 - 3). Hasil perusahaan milik Daerah, dan hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan;
 - 4). Lain-lain pendapatan asli Daerah yang sah.
- b. Dana perimbangan.
- c. Pinjaman Daerah.
- d. Lain-lain pendapatan Daerah yang sah.

Dari bermacam-macam sumber Pendapatan Asli Daerah (PAD) tersebut, menurut Syamsi (1994:228), pajak dan retribusi itu sangat penting, karena merupakan sumber pendapatan asli yang paling besar. Oleh karena itu, seyogyanya pajak daerah harus mampu meningkatkan penerimaan daerah. Hal ini ditegaskan oleh Redjo (1996:16), bahwa:

- a. Pajak daerah harus tidak bertentangan dengan kebijakan pemerintah pusat.
- b. Biaya pungutan dan administrasinya relatif murah.
- c. Pajak daerah bersifat sederhana dan obyek pajaknya jelas.
- d. Pajak daerah memiliki fungsi alokasi, distribusi dan stabilitas.

Lebih jauh dikatakan bahwa retribusi daerah merupakan:

- a. Pungutan-pungutan yang dilakukan oleh daerah.
- b. Pungutan retribusi tersebut dikenakan kepada siapa saja yang memanfaatkannya atau mendapatkan jasa yang disediakan daerah.
- c. Pungutan retribusi tersebut diarahkan pada prestasi yang diberikan daerah secara langsung dapat ditunjuk.

Kristiadi (1991:47) menyarankan agar sumber-sumber pembiayaan yang ideal berkaitan dengan PAD antara lain:

- a. PAD seyogyanya lebih dititikberatkan pada ekstensifikasi dan intensifikasi sumber-sumber retribusi, hal ini mengingat bahwa retribusi sangat berkaitan dengan pelayanan langsung kepada masyarakat. Dengan demikian diharapkan dapat sekaligus memacu peningkatan pelayanan.
- b. Pajak-pajak daerah cukup ditetapkan secara limitatif pada obyek-obyek yang cukup potensial, bagi pajak yang kurang potensial seyogyanya

dihapuskan.

Pelaksanaan kebijakan pemungutan pajak dan retribusi akan sukses atau gagal tergantung pada mutu administrasi Pemda dan seberapa realistis kebijakan tersebut diformulasikan berdasarkan sumber-sumber yang tersedia, serta semangat dan jiwa aparatnya, terutama pimpinannya. Kualitas administrasi Pemda dapat ditingkatkan dengan pembekalan-pembekalan melalui pelatihan-pelatihan agar lebih mampu membaca arti kebijakan sendiri dan dampaknya terhadap perekonomian serta responsif terhadap tuntutan masyarakat (Bawazir, 1996:24).

Idealnya sumber PAD mampu menyumbangkan bagian terbesar dari seluruh pendapatan daerah dibandingkan dengan sumber pendapatan lainnya seperti subsidi dan bantuan. Dengan proporsi semacam itu daerah dapat secara leluasa menjalankan hak otonominya. Oleh karena PAD merupakan ukuran kekuatan otonomi, maka diperlukan strategi pengelolaan dan pengembangan sumber-sumber keuangan bagi PAD dalam rangka pengembangan otonomi daerah.

Selanjutnya dengan keleluasaan yang dimilikinya, Pemda dapat bekerja sama dengan berbagai pihak untuk mengembangkan PAD serta mengoptimalkan sumber pendapatan daerah yang ada bagi pembangunan daerah lebih lanjut. Dengan demikian otonomi daerah yang dikembangkan lebih ditekankan pada aspek pembangunan ekonomi masyarakat.

Peningkatan potensi daerah sendiri menurut Pontjowinoto (1991:33) perlu dilihat dari dua sisi, yaitu:

- a. Bagaimana daerah dapat meningkatkan pemungutan sumber-sumber pembiayaan yang telah diserahkan dengan asumsi sumber yang diberikan sudah memadai.
- b. Apakah perlu dilakukan tinjauan ulang atas kebijakan yang berlaku khususnya untuk memberikan sumber-sumber pembiayaan yang lebih gemuk kepada daerah. Pilihan yang harus dihadapi adalah antara peningkatan potensi PAD dengan sumbangan dan bantuan dari pusat.

Tinjauan tentang Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Pengelolaan Retribusi Terminal

Dalam MAPATDA disebutkan bahwa pengelolaan PAD (dimana didalamnya ada retribusi terminal) di Daerah Tingkat II yang meliputi sistem dan prosedur, organisasi dan personalia, dan fasilitas penyelenggaraan dalam pelaksanaannya dipengaruhi oleh faktor eksternal dan internal. Faktor internal meliputi kemampuan administratif pengawasan, penyuluhan, serta fasilitas dan sarana kerja. Sedangkan faktor eksternal meliputi kebijakan pemerintah dan kondisi objek pajak dan retribusi.

Susilo (1996:42) mengemukakan bahwa efektivitas pengelolaan PAD (dimana didalamnya ada retribusi terminal) pada dasarnya disamping dipengaruhi oleh potensi ekonomi daerah juga dipengaruhi oleh faktor lainnya. Faktor lain tersebut adalah faktor internal (yang dapat dikontrol) dan faktor eksternal (yang tidak dapat dikontrol). Adapun faktor internal meliputi: (a) organisasi dan perencanaan, (b) sistem dan prosedur, (c) koordinasi (d) kemampuan/kompetensi personel, (e) sarana dan prasarana yang dimiliki, dan (f) insentif dan data dasar. Sedangkan faktor eksternal meliputi: (a) kesadaran wajib pajak, (b) pertumbuhan

objek penerimaan, (c) kondisi objek penerimaan, dan (d) kebijakan pemerintah pusat, (e) perekonomian daerah.

Kaho (1997:148) menyatakan bahwa efektivitas pengelolaan PAD (dimana didalamnya ada retirbusi terminal)dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu: (a) kemampuan kinerja aparatur, (b) pengawasan, (c) disiplin kerja yang tinggi, (d) dan fasilitas penyelenggaraan.

Dalam pada itu, dalam Perda Pemkot Malang Nomor 12 Tahun 1997 disebutkan bahwa untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsinya (Tupoksi), Dinas Terminal mempunyai fungsi: (a) perencanaan, (b) pelaksanaan, (c) penatausahaan, (d) koordinasi, dan (e) pengawasan.

Berikut dijelaskan mengenai faktor-faktor yang diduga dapat mempengaruhi efektivitas pengelolaan retribusi terminal Pemkot Malang, yaitu mengacu pada sebagian pendapat Kaho (1997) dan sebagian Perda Pemkot Malang Nomor 12 Tahun 1997, karena dipandang sesuai dengan kondisi lapang yang ada di Dinas Terminal Pemkot Malang.

1. Perencanaan

Perencanaan adalah membuat suatu target-target yang akan dicapai atau diraih di masa depan. Dalam organisasi perencanaan merupakan suatu proses memikirkan dan menetapkan secara matang arah, tujuan dan tindakan sekaligus mengkaji berbagai sumber daya dan metode/teknik yang tepat. Perencanaan pada dasarnya membuat keputusan mengenai arah yang akan dituju, tindakan yang akan diambil, sumber daya yang akan diolah dan teknik/metode yang dipilih untuk digunakan. Rencana mengarahkan tujuan organisasi dan menetapkan prosedur terbaik untuk mencapainya. Prosedur itu dapat berupa pengaturan sumber daya dan penetapan teknik/metode.

Stoner dan Freeman (1996) pada intinya menyatakan bahwa keberadaan suatu rencana sangat penting bagi organisasi karena rencana berfungsi untuk:

- a. Menjelaskan dan merinci tujuan yang ingin dicapai
- b. Memberikan pegangan dan menetapkan kegiatan-kegiatan yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut
- c. Organisasi memperoleh standar sumber daya terbaik dan mendayagunakannya sesuai tugas pokok fungsi yang telah ditetapkan
- d. Menjadi rujukan anggota organisasi dalam melaksanakan aktivitas yang konsisten prosedur dan tujuan
- e. Memberikan batas kewenangan dan tanggung jawab bagi seluruh pelaksana
- f. Memonitor dan mengukur berbagai keberhasilan secara intenship sehingga bisa menemukan dan memperbaiki penyimpangan secara dini
- g. Memungkinkan untuk terpeliharanya persesuaian antara kegiatan internal dengan situasi eksternal
- h. Menghindari pemborosan.

Jadi, secara sederhana perencanaan adalah suatu proses merumuskan tujuan-tujuan, sumber daya, dan teknik/metode yang terpilih. Perencanaan merupakan salah satu unsur dalam manajemen, oleh karena itu kebanyakan orang berpendapat bahwa tidak ada dasar untuk melakukan sesuatu kegiatan tertentu dalam rangka pencapaian suatu tujuan dalam suatu organisasi/sekolah apabila tidak didahului dengan perencanaan yang matang.

Menurut Handoko (2002:89), perencanaan berarti gambaran dimuka tentang hal-hal harus dikerjakan dan cara bagaimana mengerjakan dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan. Lebih lanjut dipertegas oleh Siagian (2004:78) bahwa perencanaan adalah pemikiran dan penentuan secara matang proses dari hal-hal yang akan dikerjakan di masa-masa yang akan datang dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan.

2. Kompetensi Aparatur

Efektif tidaknya suatu organisasi tergantung pada kemampuan personilnya. Suatu kantor yang kemampuan personilnya sangat kurang baik dari segi pendidikan maupun dari segi ketrampilannya akan menghasilkan *out put* yang jauh berbeda dengan organisasi yang didukung oleh kemampuan personil yang baik dari segala aspek.

Kompetensi aparatur menurut Kusmana (1997:43) merupakan kemampuan umum yang diperlukan atau dituntut untuk mendukung *performance* dalam suatu jabatan atau pekerjaan tertentu yang mencakup sejumlah tingkah laku yang amat penting dan menjadi syarat umum bagi *performance* yang memuaskan dalam menjalankan suatu jabatan atau pekerjaan.

Gibson *et al.* (1995:83) melihat kemampuan administrator dalam suatu organisasi menunjukkan potensi orang untuk melaksanakan tugas pekerjaan. Mungkin kemampuan itu dimanfaatkan atau tidak. Kemampuan menunjukkan kepada apakah “seseorang dapat melakukan sesuatu, bukan apa”. Kemampuan berhubungan erat dengan kemampuan fisik dan mental yang dimiliki orang untuk melaksanakan pekerjaan yang ingin dilakukannya.

Dalam pada itu Handayani (1994:43) menambahkan bahwa potensi yang berkemampuan tinggi akan dapat memanfaatkan sarana dan prasarana yang terbatas dengan cara sedemikian rupa sehingga dapat mencapai hasil yang setinggi-tingginya, dan sebaliknya apabila kemampuan rendah maka kemampuan untuk membuat sarana dan prasarana lengkap menjadi mubazir atau paling tidak kurang dimanfaatkan secara sepenuhnya.

Selanjutnya Harist (1995:88) menyatakan bahwa kompetensi administrator merupakan aspek manajerial yang sangat penting untuk dikembangkan bagi para administrator pemerintah daerah khususnya aparatur pengelola sumber-sumber PAD dalam rangka meningkatkan penerimaan pendapatan daerah, melalui proses keterkaitan pengaruh kompetensi, kreativitas dan persepsi terhadap efektivitas pengelolaan pendapatan Daerah.

3. Sarana dan Prasarana Kerja

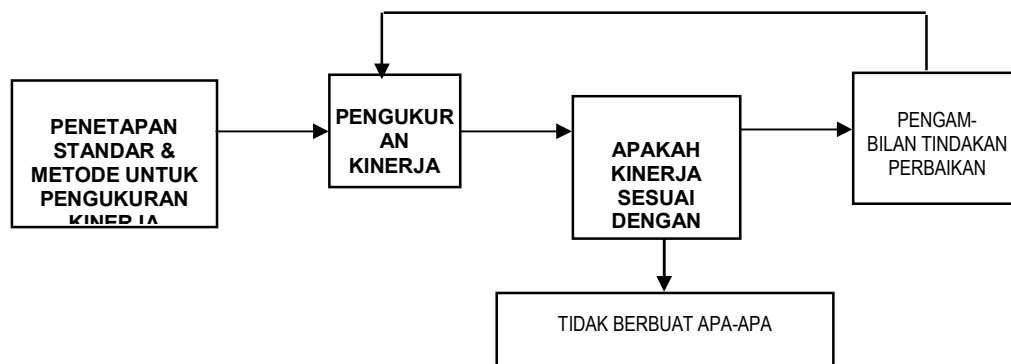
Kaho (1998:185) menyatakan bahwa faktor fasilitas dan sarana kerja untuk mendukung operasional kerja diperlukan peralatan sebagai alat bantu dalam melancarkan kerja atau mempermudah pekerjaan atau gerak aktivitas pengelolaan pendapatan daerah. Lebih jauh dikatakan bahwa untuk memperlancar pengelolaan pendapatan daerah, maka diperlukan adanya peralatan yang baik, dalam arti cukup dalam jumlah, efisien dan efektif serta praktis dalam penggunaannya. Sedangkan Sumodiningrat (1995:5) menyatakan bahwa fasilitas penyelenggaraan (sarana dan prasarana) merupakan salah satu faktor yang penting dalam pelaksanaan pekerjaan agar efektif dan efisien sehingga dapat mendukung keberhasilan dalam suatu

organisasi. Sementara itu Ichsan (1997:26) menyatakan bahwa sarana dan prasarana merupakan segala sesuatu yang digunakan dan terlibat dalam kegiatan pengumpulan PAD.

4. Pelaksanaan Pengawasan

Handoko (2002:359) menyatakan bahwa pengawasan dapat didefinisikan sebagai proses untuk “menjamin” bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai. Mockler dalam Stoner dan Freeman (1996:145) menyatakan bahwa pengawasan merupakan suatu upaya yang sistematis untuk menetapkan standar kinerja dengan sasaran perencanaan, membandingkan kinerja sesungguhnya dengan standar yang terlebih dahulu ditetapkan itu, menentukan apakah ada penyimpangan dan mengukur signifikansi penyimpangan tersebut, dan mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumberdaya organisasi tengah digunakan sedapat mungkin dengan cara yang paling efektif dan efisien guna tercapainya sasaran organisasi.

Tahap-tahap utama dalam proses pengawasan menurut Stoner dan Freeman (1996:242) sedikitnya ada empat elemen yang disajikan dalam gambar berikut.



Gambar 1
Tahap-tahap Proses dalam Pengawasan

Dari gambar di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Tahap pertama dalam pengawasan adalah penetapan standar dan metode untuk pengukuran kinerja. Hal ini mengandung arti sebagai suatu satuan pengukuran yang dapat digunakan sebagai patokan untuk penilaian hasil-hasil. Tujuan, sasaran, kuota dan target pelaksanaan dapat digunakan sebagai standar. Bentuk standar yang lebih khusus antara lain adalah anggaran. Berkaitan dengan penetapan standar ini, Handoko (2002:243) menyatakan ada tiga bentuk standar yang umum digunakan, yaitu:
 - a) Standar phisik, meliputi kuantitas barang atau jasa, atau kualitas produk, dan sejenisnya
 - b) Standar-standar moneter, yang ditunjukkan dalam rupiah dan mencakup biaya karyawan, biaya administrasi, dan sejenisnya.
 - c) Standar-standar waktu, meliputi ketepatan atau batas waktu suatu pekerjaan harus diselesaikan

- 2) Tahap kedua dalam proses pengawasan adalah pengukuran kinerja dilakukan sebagai proses berulang-ulang dan terus menerus. Berkaitan dengan pengukuran kinerja standar ini, Handoko (2002:245) menyatakan ada empat cara yang umum digunakan, yaitu:
 - a) Pengamatan
 - b) Laporan-laporan, baik lisan maupun tertulis
 - c) Metode-metode otomatis
 - d) Inspeksi, pengujian (test), atau dengan pengambilan sampel
- 3) Tahap kedua dalam proses pengawasan adalah pembandingan pelaksanaan dengan standar. Walaupun tahap ini paling mudah dilakukan, tetapi kompleksitas dapat terjadi pada saat menginterpretasikan adanya penyimpangan. Penyimpangan- penyimpangan harus dianalisis untuk menentukan mengapa standar tidak dapat dicapai.
- 4) Tahap kedua dalam proses pengawasan adalah pengambilan tindakan perbaikan. Bila hasil analisis menunjukkan perlunya tindakan koreksi, tindakan ini harus diambil. Tindakan koreksi dapat diambil dalam berbagai bentuk. Standar mungkin dirubah, pelaksanaan diperbaiki, atau keduanya dilakukan bersamaan.

5. Pelaksanaan Koordinasi

Simon dalam Syafrudin (1996:75) mengemukakan bahwa koordinasi merupakan azas pertama dari organisasi. Dengan demikian dalam hidup organisasi tidak mungkin bagian-bagian yang ada berjalan sendiri-sendiri bilamana ingin mencapai hasil sebaik-baiknya. Melihat kepentingan ini, lemahnya koordinasi akan menjatuhkan tujuan yang hendak dicapai.

Berkaitan dengan efektivitas pengelolaan PAD, Kaho (1997:220) menyatakan bahwa koordinasi dalam bidang pemungutan pendapatan daerah merupakan upaya menyatukan kegiatan dari satuan unit kerja pemungut, sehingga unit-unit kerja yang disertai tugas pemungutan bergerak sebagai kesatuan yang bulat guna mencapai keberhasilan kegiatan, yakni tercapainya keberhasilan penerimaan dari objek-objek pendapatan daerah.

Di lain pihak Soedargo (1994:112) menyatakan bahwa pada hakekatnya koordinasi baik ekstern maupun intern merupakan tugas yang sulit dilakukan karena berbagai perbedaan yang ada, seperti misalnya perbedaan tujuan, waktu, hubungan perseorangan, formalitas stuktur, dan lain-lain. Dengan demikian koordinasi merupakan proses saling integrasi dan sinkronisasi dari berbagai kepentingan berbeda dan berusaha untuk tercapainya keserasian.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa posisi dari beberapa pendapat para ahli dan Perda Pemkot tersebut terhadap permasalahan yang akan dibahas nanti adalah sebagai pijakan atau dasar teori yang akan dipergunakan dalam pembahasan nanti.

Tinjauan Tentang Retribusi

Retribusi daerah tercantum dalam pasal 3 Undang-Undang Darurat Nomor 12 tahun 1957 yang berisi: retribusi daerah ialah pungutan daerah sebagai pembayaran pemakaian atau karena memperoleh jasa pekerjaan usaha atau milik daerah bagi yang berkepentingan atau karena jasa yang diberikan oleh daerah.

Dengan retribusi tidak dimasukkan pembayaran yang dipungut oleh daerah sebagai penyelenggaraan perusahaan atau usaha yang dapat dianggap sebagai perusahaan.

Sementara itu, Soedargo (1994:5) menyatakan bahwa, retribusi adalah suatu pungutan sebagai pembayaran untuk jasa yang oleh negara secara langsung diberikan kepada yang berkepentingan.

Semula kerangka ketentuan mengenai retribusi daerah ini diatur dalam pasal 58 Undang-Undang Nomor 5 tahun 1974, yang menekankan bahwa dengan Undang-Undang ditetapkan ketentuan pokok tentang pajak dan retribusi daerah. Karena Undang-Undang sebagaimana yang dimaksudkan dalam ketentuan itu sampai saat ini masih belum ada, maka dalam bidang keuangan daerah ini masih diberlakukan peraturan lama seperti Undang-Undang Nomor 32 tahun 1956. Undang-Undang Nomor 12 tahun 1957 tentang Retribusi Daerah dan berbagai macam peraturan pemerintah serta peraturan pelaksanaan lainnya dari semua Undang-Undang tersebut.

Namun dengan adanya Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 18 tahun 1997 secara tegas telah diketahui kejelasan dari retribusi seperti dituangkan dalam butir 26 pasal 1 disebutkan bahwa retribusi daerah, yang selanjutnya disebut retribusi, adalah pungutan daerah sebagai pembayaran atas jasa atau pemberian ijin tertentu yang khusus disediakan dan atau diberikan oleh pemerintah daerah untuk kepentingan orang pribadi atau badan. Sedangkan pada butir 6 disebutkan pajak daerah yang selanjutnya disebut pajak, adalah iuran wajib yang dilakukan oleh orang pribadi atau badan kepada Daerah tanpa imbalan langsung yang seimbang, yang dapat dipaksakan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku, yang digunakan untuk membiayai penyelenggaraan pemerintahan daerah dan pembangunan daerah.

Menurut Kaho (1998:47), ciri-ciri mendasar dari retribusi adalah:

- a. Retirbusi dipungut oleh negara
- b. Dalam pemungutannya terdapat unsur paksaan secara ekonomis
- c. Adanya kontraprestasi (balas jasa) yang secara langsung dapat ditunjuk.
- d. Dikenakan pada setiap orang atau badan yang menggunakan atau mengenyam jasa-jasa yang disiapkan oleh negara

Meskipun bermacam-macam retribusi di daerah dengan berbagai potensi yang dimiliki oleh suatu daerah, namun dalam pelaksanaannya dijumpai beberapa kendala. Seperti dikemukakan Kaho (1998:155-157), bahwa hasil nyata yang dapat disumbangkan sektor retribusi bagi keuangan daerah masih sangat terbatas jika dibandingkan dengan sektor pajak. Tetapi bila dilihat dari rata-ratanya, antara retribusi dengan pajak sumbangannya terhadap keuangan daerah masih lebih besar dari sektor retirbusi. Redjo (1995:17) mengemukakan bahwa, pada prinsipnya kemanfaatan dalam penarikan retribusi, maka mereka yang tidak mendapatkan manfaat dari penyediaan barang/jasa tidak harus membayar. Sebaliknya mereka yang tidak membayar dapat dikecualikan dari mengkonsumsi barang dan jasa tersebut. Sedangkan Santoso (2005:22) menyebutkan bahwa, retribusi memiliki keunggulan dalam kemudahan pemungutan dan penetapannya. Namun kesalahan penetapan tarif retribusi dapat membawa pengaruh negatif terhadap aspek pemerataan keadilan.

Tinjauan tentang Efektivitas

Emerson dalam Handayani (1994:16) menyatakan bahwa efektivitas diartikan sebagai pengukuran dalam tercapainya sasaran atau tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Wahab (1997:37) menyatakan bahwa efektivitas adalah pencapaian tujuan sesuai dengan waktu yang telah direncanakan atau perbandingan terbaik antara hasil dengan target. Gibson *et al.* (1995:89) mengemukakan bahwa efektivitas adalah pencapaian sasaran dari upaya bersama. Derajat pencapaian menunjukkan derajat efektivitas, artinya konsep efektivitas harus dinilai terhadap tujuan yang bisa dilakukan sesuai dengan sumber dayanya. Steers (1995:116) mengemukakan bahwa efektivitas dinilai menurut ukuran seberapa jauh suatu organisasi berhasil mencapai tujuan yang layak dicapai.

Maskun (1993:41) memandang efektivitas sebagai cara optimum untuk mencapai hasil yang terbaik, yakni bagaimana dapat memanfaatkan seoptimal mungkin berbagai sumber daya untuk mencapai tujuan tertentu. Sedangkan Wolf dalam Azhari (1998:26) membagi efektivitas menjadi pendekatan yang berorientasi pada individu, dan pendekatan berorientasi organisasi. Dalam pendekatan yang berorientasi individu, efektivitas pengelolaan di dalam organisasi terletak ditangan pimpinan/manajer. Sedangkan pendekatan organisasi melihat keberhasilan organisasi sebagai keseluruhan yang dapat dinilai mencakup: (a) tingkat pencapaian sasaran-sasaran yang ditetapkan, (b) tingkat kemampuan organisasi menggunakan dan mengelola sumber daya yang dimiliki, (c) tingkat kepuasan aparat dalam organisasi, (d) tingkat pengembangan organisasi, dan (e) kemampuan organisasi dalam menghasilkan barang dan jasa sesuai dengan permintaan lingkungan. Dengan tingkat pengukurannya adalah usaha untuk meningkatkan pelaksanaan operasional organisasi dan pencapaian tujuan dan sasaran.

Dari beberapa pengertian di atas untuk mengukur efektivitas pengelolaan retribusi terminal dalam penelitian ini menggunakan pendapat Maskun (1993) dan Wolf dalam Azhari (1998), karena dipandang sesuai dengan kondisi lapang yang ada di Dinas Terminal Pemkot Malang.

Tinjauan Penelitian yang Relevan

Penelitian yang dilakukan oleh Santoso (2004) menyatakan bahwa ada beberapa faktor yang menyebabkan rendahnya kontribusi PAD terhadap penerimaan Dati II yaitu:

1. Banyak sumber pendapatan yang besar yang digali dari suatu Dati II tetapi berada di luar wewenang pemda yang bersangkutan untuk memungutnya.
2. BUMD pada umumnya belum menjadi sumber penerimaan yang handal.
3. Kurangnya kesadaran masyarakat membayar pajak dan retribusi serta pungutan lain.
4. Kurangnya kemampuan aparaturnya Pemda dalam menggali sumber pendapatan yang ada.
5. Rendahnya tingkat hidup dan ekonomi masyarakat

Hasil penelitian Ichsan (2005) menunjukkan bahwa ketidak efektifan pengelolaan PAD dikarenakan ketidakmampuan penerapan manual administrasi pendapatan daerah (Mapatda). Kendala penerapan Mapatda tersebut dapat diidentifikasi: organisasi, sarana dan prasarana, perizinan serta pelaporan dan

pembukuan. Selain aspek teknis, kendala non teknis yang sering dihadapi dalam penerapan Mapatda adalah: ruang kerja yang masih terbatas, kemampuan personil yang rendah dalam pengelolaan PAD masing-masing unit kerja/instansi pemungut. Kesimpulannya adalah bahwa keberhasilan penerimaan PAD dipengaruhi oleh keberhasilan sarana dan prasarana, dengan koefisien regresi 0,023 taraf signifikansi 95%, ini menunjukkan bahwa sarana dan prasarana mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap keberhasilan penerimaan PAD.

Hasil penelitian Usman (2005) menunjukkan sumber PAD belum memberikan kontribusi yang maksimal dalam APBD. Hal ini disebabkan:

1. Kebijakan keuangan daerah dalam peningkatan PAD tidak terlepas dari kebijakan pemerintah pusat dalam hubungan pusat dan daerah.
2. Ketidadaan *data base* tentang pajak dan retribusi daerah.
3. Adanya kelemahan dalam penggolongan pajak dan retribusi daerah (aspek administrasi) yang berkaitan dengan perencanaan, sistem dan prosedur (verifikasi) pelaksanaan pemungutan dan pengawasan serta koordinasi antar instansi pengelola PAD.
4. Rendahnya kemampuan dan kualitas aparat pengelola PAD.

Penelitian yang dilakukan oleh Suyono (2006) menunjukkan bahwa, variabel: kompetensi, kreativitas, persepsi kepala pasar, dan kondisi potensi wajib pungut retribusi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap penerimaan retribusi pasar. Kecuali variabel kreativitas terhadap persepsi kepala pasar.

Dari uraian di atas dapat diketahui bahwa, persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah sama-sama membahas masalah efektivitas pengelolaan retribusi bila dikaitkan dengan Pendapatan Asli Daerah (PAD). Sedangkan perbedaannya adalah pada variabel penelitian, metode analisis, obyek yang diteliti, tempat penelitian, dan waktu penelitian. Dengan demikian hasil penelitian ini diharapkan dapat membandingkan atau mengembangkan hasil penelitian sebelumnya.

Hipotesis

Berangkat dari kajian teori yang dikemukakan sebelumnya, maka hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut.

- Hipotesis 1: perencanaan, kompetensi aparatur, sarana dan prasarana kerja, pengawasan, dan koordinasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap efektivitas pengelolaan retribusi teriminal.
- Hipotesis 2: perencanaan, kompetensi aparatur, sarana dan prasarana kerja, pengawasan, dan koordinasi secara parsial berpengaruh terhadap efektivitas pengelolaan retribusi teriminal.
- Hipotesis 3: kompetensi aparatur berpengaruh dominan terhadap efektivitas pengelolaan retribusi teriminal.

METODE

Penelitian ini termasuk termasuk *explanatory research*. Hal ini mengacu pada pendapat Faisal (1992), bahwa *explanatory research* dimaksudkan untuk menguji hubungan/pengaruh antar variabel yang dihipotesiskan. Hipotesis itu

sendiri menggambarkan hubungan/pengaruh antara dua variabel atau lebih, untuk mengetahui apakah semua variabel berasosiasi atau tidak dengan variabel lainnya atau apakah suatu variabel disebabkan/dipengaruhi atau tidak oleh variabel lainnya.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang ada di tiga Terminal Kota Malang sebanyak 127 Pegawai Negeri Sipil (PNS). Metode yang digunakan untuk menarik sampel adalah *random sampling proporsional*. Adapun jumlah sampelnya ditentukan dengan menggunakan rumus Solvin dalam Umar (1997:77):

$$n = \frac{N}{1 + N (\alpha)^2}$$

$$= \frac{127}{1 + 127 (0,05)^2} = 96 \text{ Pegawai Negeri Sipil}$$

Adapun besarnya sampel acak proporsional setiap terminal ditentukan sebagai berikut:

Tabel 3
Data Populasi dan Sampel Penelitian

Terminal	Populasi	Penghitungan Sampel	Jumlah Sampel
Arjosari	57	$(57/127) \times 96$	43
Hamid Rusdi	42	$(42/127) \times 96$	32
Landungsari	28	$(28/127) \times 96$	21
T o t a l	127	T o t a l	96

Sumber: data primer diolah, Tahun 2011

Definisi Operasional Variabel dan Pengukurannya

- Efektivitas pengelolaan retribusi terminal (variabel terikat = y) adalah cara optimal untuk mencapai hasil yang terbaik, yaitu bagaimana dapat memanfaatkan seoptimal mungkin berbagai sumber daya untuk mencapai tujuan tertentu. Variabel ini diukur oleh 4 indikator seperti yang disajikan dalam kuesioner
- Perencanaan (variabel bebas = x1) adalah penentuan dimuka tentang hal-hal yang harus dikerjakan dan cara bagaimana mengerjakan dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan. Variabel ini diukur oleh 4 indikator seperti yang disajikan dalam kuesioner
- Kompetensi aparatur (variabel bebas = x2) adalah kemampuan umum yang diperlukan atau dituntut untuk mendukung *performance* dalam suatu jabatan atau pekerjaan tertentu. Variabel ini diukur oleh 4 indikator seperti yang disajikan dalam kuesioner

- d. Sarana dan prasarana kerja (variabel bebas = x3) adalah segala kelengkapan kerja yang dimiliki dan digunakan untuk memperlancar/mendukung pekerjaan. Variabel ini diukur oleh 3 indikator seperti yang disajikan dalam kuesioner
- e. Pengawasan (variabel bebas = x4) adalah usaha yang dilakukan agar apa yang dilaksanakan sesuai dengan apa yang direncanakan, baik pelaksanaan pengawasan administrasi maupun pelaksanaan pengawasan lapangan. Variabel ini diukur oleh 4 indikator seperti yang disajikan dalam kuesioner
- f. Koordinasi (variabel bebas = x5) adalah tata hubungan kerja dari satuan unit kerja (bagian) dalam mencapai keberhasilan pekerjaan. Variabel ini diukur oleh 4 indikator seperti yang disajikan dalam kuesioner

Untuk memperoleh data variabel tersebut dalam kuisisioner diberikan alternatif jawaban tentang tingkat persetujuan responden dengan model skala *Likert*, misalnya: sangat setuju, setuju, tidak tentu, tidak setuju, sangat tidak setuju; masing-masing diberi skor secara berurutan: 5, 4, 3, 2, 1. Selanjutnya hasilnya di rata-rata, sehingga skala pengukurannya adalah rasio.

Teknik analisis yang digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas (x) terhadap variabel tidak bebas (y) adalah dengan MODEL REGRESI LINIER BERGANDA dengan formula sebagai berikut:

$$Y = b_0 + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + b_4x_4 + b_5x_5 + e$$

dimana:

- y = efektivitas pengelolaan retribusi terminal
- b₀ = konstanta
- b₁,..... b₅ = koefisien regresi dari x₁,..... x₅
- x₁ = perencanaan
- x₂ = kompetensi aparatur
- x₃ = sarana dan prasarana kerja
- x₄ = pengawasan
- x₅ = koordinasi
- e = faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model

PEMBAHASAN

Menggunakan *software* SPSS, hasil analisis regresi disajikan dalam lampiran 6. Dari lampiran tersebut dapat dibuat persamaan regresi dan diringkaskan dalam tabel 4.6. berikut:

$$Y = 1,178 + 0,304X_1 + 0,392X_2 + 0,311X_3 + 0,246X_4 + 0,313X_5$$

Tabel 4
Ringkasan Hasil Cetak Analisis Regresi

Variabel	Koefisien regresi (beta)	<i>Probability value</i>
X1 (perencanaan)	0,304	0,014
X2 (kompetensi aparatur)	0,392	0,005
X3 (sarana & prasarana kerja)	0,311	0,015
X4 (pengawasan)	0,246	0,038

X5 (koordinasi)	0,313	0,028
F hitung = 5,505, <i>probability value</i> = 0,000		
Nilai <i>R Square</i> = 0,534 (=53,4%)		

Sumber: Sumber diolah 2011

Memperhatikan tabel 4.7 di atas dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

- Nilai koefisien regresi atas variabel X1 (perencanaan) positif 0,304 dan *probability value*-nya 0,014 lebih kecil 0,05. Ini menunjukkan bahwa apabila perencanaan ditingkatkan maka efektivitas pengelolaan retribusi terminal juga akan meningkat signifikan, dengan asumsi variabel lain tetap.
- Nilai koefisien regresi atas variabel X2 (kompetensi aparatur) positif 0,392 dan *probability value*-nya 0,005 lebih kecil 0,05. Ini menunjukkan bahwa apabila kompetensi aparatur ditingkatkan maka efektivitas pengelolaan retribusi terminal juga akan meningkat signifikan, dengan asumsi variabel lain tetap.
- Nilai koefisien regresi atas variabel X3 (sarana dan prasarana kerja) positif 0,311 dan *probability value*-nya 0,015 lebih kecil 0,05. Ini menunjukkan bahwa apabila sarana dan prasarana kerja ditingkatkan maka efektivitas pengelolaan retribusi terminal juga akan meningkat signifikan, dengan asumsi variabel lain tetap.
- Nilai koefisien regresi atas variabel X4 (pengawasan) positif 0,246 dan *probability value*-nya 0,038 lebih kecil 0,05. Ini menunjukkan bahwa apabila pengawasan ditingkatkan maka efektivitas pengelolaan retribusi terminal juga akan meningkat signifikan, dengan asumsi variabel lain tetap.
- Nilai koefisien regresi atas variabel X5 (koordinasi) positif 0,313 dan *probability value*-nya 0,028 lebih kecil 0,05. Ini menunjukkan bahwa apabila koordinasi ditingkatkan maka efektivitas pengelolaan retribusi terminal juga akan meningkat signifikan, dengan asumsi variabel lain tetap.
- Nilai *R Square* sebesar 0,534 menunjukkan bahwa 53,4% perubahan efektivitas pengelolaan retribusi terminal dipengaruhi oleh perencanaan, kompetensi aparatur, sarana dan prasarana kerja, pengawasan, dan koordinasi, sisanya sebesar 46,6% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.

Hasil Uji Hipotesis Pertama

Berpijak pada Tabel 4 di atas tampak bahwa *probability value* uji F 0,000 lebih kecil 0,05. Ini berarti bahwa secara bersamaan variabel perencanaan, kompetensi aparatur, sarana dan prasarana kerja, pengawasan, dan koordinasi berpengaruh terhadap efektivitas pengelolaan retribusi terminal. Dengan demikian, hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian diterima atau didukung oleh data empiris.

Hasil Uji Hipotesis Kedua

Berpijak pada Tabel 4 di atas tampak bahwa *probability value* uji t untuk setiap variabel menunjukkan lebih kecil 0,05. Ini berarti bahwa secara parsial variabel perencanaan, kompetensi aparatur, sarana dan prasarana kerja, pengawasan, dan koordinasi berpengaruh terhadap efektivitas pengelolaan retribusi terminal. Dengan demikian, hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian diterima atau didukung oleh data empiris.

Hasil Uji Hipotesis Ketiga

Berpijak pada Tabel 4 di atas tampak bahwa nilai beta atas variabel kompetensi aparatur sebesar 0,392 menunjukkan lebih besar dari nilai beta atas variabel perencanaan, sarana dan prasarana kerja, pengawasan, dan koordinasi. Ini berarti bahwa variabel kompetensi aparatur berpengaruh dominan terhadap efektivitas pengelolaan retribusi terminal. Dengan demikian, hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian diterima atau didukung oleh data empiris.

Pembahasan

Berpijak pada hasil hipotesis ketiga tersebut maka di masa mendatang pihak Dinas Terminal Pemkot Malang hendaknya lebih memperhatikan keberadaan kompetensi aparatur dalam rangka meningkatkan efektivitas pengelolaan retribusi terminal. Sebab, kompetensi aparatur berpengaruh dominan terhadap meningkatkan efektivitas pengelolaan retribusi terminal. Jika kompetensi aparatur kerja ditingkatkan keberadaanya maka pengaruhnya sangat signifikan terhadap efektivitas pengelolaan retribusi terminal.

Miller dan Wiggins (1997) menyatakan bahwa kompetensi administrator dan efektivitas suatu organisasi memiliki interkorelasi. Pencapaian efektivitas organisasi ialah kompetensi administrator berarti kemampuan dalam berpikir, berdaya cipta dan melakukan kreasi baru dalam meraih keberuntungan dan keberhasilan organisasi yang diharapkan. Jadi, rangka peningkatan efektivitas pengelolaan retribusi terminal diperlukan seperangkat perilaku dari para aparaturnya, yang meliputi: kemampuan umum, ketrampilan dan pengetahuan mengenai kebijakan, aturan pedoman pelaksanaan tugas administratif bagi tercapainya tujuan organisasi. Adanya kreativitas pegawai dalam melihat, mengenal dan memahami hambatan yang bisa mempengaruhi penerimaan pendapatan, disertai dengan kesanggupan untuk mengusulkan atau merumuskan alternatif pemecahannya yang sesuai dengan kondisi yang ada. Semua ini bisa dilakukan apabila didukung oleh tingkat pendidikan, latar belakang pendidikan dan pengalaman kerja yang memadai dan relevan.

Untuk mendapatkan kompetensi aparatur yang berkualitas baik, menurut Notoatmojo dan Soekidjo (1992) diperlukan adanya suatu kegiatan pelatihan. Karena pelatihan merupakan setiap usaha untuk memperbaiki performansi pegawai pada pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya.

Dalam Undang-undang No. 13 Tahun 2003, Pasal 1 ayat 9 bahwa pelatihan kerja adalah keseluruhan kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan, *soft* mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, disiplin, sikap, dan etos kerja pada tingkat keterampilan dan keahlian tertentu sesuai dengan jenjang dan kualifikasi jabatan dan pekerjaan. Pelatihan terdiri atas serangkaian aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan keahlian, pengetahuan, pengalaman, ataupun perubahan sikap seseorang. Pelatihan berkenaan dengan perolehan keahlian atau pengetahuan tertentu. Program pelatihan berusaha mengajarkan kepada para peserta bagaimana, menunaikan aktivitas atau pekerjaan tertentu.

Tujuan pelatihan pegawai adalah untuk memperbaiki efektivitas kerja dalam mencapai hasil kerja yang telah ditetapkan. Perbaikan efektivitas kerja dapat dilakukan dengan cara perbaikan pengetahuan pegawai maupun sikap pegawai

terhadap tugasnya (Ranupandoyo dan Husnan, 1995). Adapun langkah-langkah yang harus ditempuh agar tujuan pelatihan berhasil, menurut Sinungan (1995) adalah: 1) penentuan kebutuhan, 2) penentuan sasaran, 3) penentuan isi program, 4) identifikasi prinsip-prinsip belajar, 5) pelaksanaan program, 6) identifikasi manfaat, dan 7) penilaian pelaksanaan program.

Di samping itu, prinsip-prinsip umum yang harus diperhatikan dalam melaksanakan program pelatihan menurut Moekijat (1991) adalah:

1. Perbedaan individu, di dalam melaksanakan kegiatan pelatihan harus diperhatikan setiap perbedaan individu peserta, bahwa setiap individu memiliki kemampuan yang berbeda dalam menyerap materi yang diberikan. Untuk itu perbedaan latar belakang pendidikan dan pengalaman, serta minat harus diperhatikan dalam perencanaan pelatihan.
2. Hubungan dengan analisa jabatan, setiap program latihan harus dihubungkan dengan analisa jabatan dengan tujuan untuk mengetahui pengetahuan dan kecakapan yang dibutuhkan oleh peserta sesuai dengan jabatan yang diembannya.
3. Motivasi diperlukan karena pada dasarnya motivasi pelatihan akan mempermudah proses belajar sehingga pelatihan dapat berjalan secara efektif.
4. Partisipasi yang aktif, pelatihan harus dapat memberikan suatu kesempatan adanya komunikasi aktif antara peserta dengan pelatih, sehingga para peserta turut aktif berpikir selama pelatihan.
5. Pemilihan peserta latihan, sebelum dilaksanakan pelatihan sebaiknya dilakukan seleksi terhadap peserta, dengan tujuan mengetahui peserta yang bagaimana yang perlu diberikan pelatihan.
6. Pemilihan para pelatih (pengajar), di dalam pelaksanaan pelatihan perlu dimunculkan pelatih yang mempunyai minat dan kemampuan dalam mengajar, karena pelatih yang terdidik saja belum tentu berminat dan mampu memberikan materi yang baik.
7. Latihan bagi pelatih, seorang pelatih hendaknya mendapatkan latihan yang cukup baik mengenai materi yang akan disampaikan dan cara, penyampaian. Karena orang yang dapat mengerjakan dengan baik belum tentu dapat mengajarkan dengan baik pula.
8. Metode pelatihan, dalam kegiatan pelatihan harus diperhatikan metode yang sesuai dengan jenis pelatihan.
9. Prinsip pembelajaran, pelatihan harus dilaksanakan dari hal yang bersifat sederhana hingga muncul pada hal yang bersifat sulit, juga pada hal yang mungkin muncul sampai pada hal yang tidak mungkin muncul.

Selanjutnya, menurut Siagian (2005) dalam melaksanakan pelatihan terdapat 2 metode, yaitu:

1. Metode di luar pekerjaan (*off the job site*). Pelatihan dengan menggunakan metode ini berarti karyawan sebagai peserta keluar sementara dari kegiatan atau pekerjaan. Metode ini pada umumnya mempunyai 2 macam, yaitu:
 - a. Teknik presentasi informasi, yaitu menyajikan informasi yang tujuannya mengintroduksi pengetahuan, sikap dan ketrampilan baru kepada para peserta. Harapan akhir dari proses pengetahuan, sikap dan ketrampilan

peserta diadopsi oleh peserta pelatihan di dalam pekerjaannya nanti. Termasuk ke dalam teknik adalah:

- 1) Ceramah biasa, dimana pengajar (pelatih) bertatap muka langsung dengan peserta, peserta pelatihan pasif mendengarkan.
 - 2) Teknik diskusi, dimana informasi yang akan disampaikan disusun di diskusikan oleh para peserta aktif.
 - 3) Teknik pemodelan perilaku, adalah salah satu cara mempelajari atau meniru tindakan (perilaku) dengan mengobservasikan dan meniru model-model. Biasanya model-model perilaku yang harus diobservasi dan ditiru diproyeksikan dalam video tape, misalnya suatu peragaan seorang manajer terhadap stafnya, diperlihatkan kepada peserta, kemudian para peserta diminta untuk mengkritik dan mendiskusikan tentang perilaku manajer tersebut.
 - 4) Teknik magang, adalah pengiriman para karyawan dari suatu organisasi ke badan-badan atau organisasi lain yang dianggap lebih maju, baik secara kelompok maupun secara perorangan. Mereka ini mempelajari teori-teori dan langsung mempraktekkan di bawah pengawasan hal-hal baru, ketrampilan baru yang harus mereka terapkan di dalam organisasi mereka nanti.
- b. Metode-metode simulasi, yaitu suatu peniruan karakteristik atau perilaku tertentu dari dunia riil sedemikian rupa sehingga para peserta pelatihan dapat merealisasikan seperti keadaan sebenarnya. Dengan demikian, diharapkan apabila para peserta kembali ke tempat pekerjaan semula akan mampu melakukan pekerjaan yang disimulasikan tersebut. Metode-metode simulasi ini mencakup:
- 1) Simulator alat-alat, misalnya alat-alat suntik bagi pendidikan kedokteran atau perawat, simulasi sumur pompa tangan bagi pendidikan sanitasi dan sebagainya.
 - 2) Studi kasus, dimana para peserta pelatihan diberikan suatu kasus kemudian dipelajari dan didiskusikan antara para peserta. Metode ini sangat cocok untuk para peserta manajer atau administrator, yang akan mengembangkan keterampilan dalam memecahkan masalah-masalah.
 - 3) Permainan peran, dalam cara ini para peserta diminta untuk memainkan (berperan), bagian-bagian dari berbagai karakter (watak) dalam kasus. Para peserta diminta untuk membayangkan diri sendiri tentang tindakan (peranan) tertentu yang diciptakan bagi mereka oleh pelatih. Peserta mengambil alih peranan dan sikap-sikap dari orang-orang yang ditokohkan itu, misalnya sikap dan peranan seorang kepala dinas kesehatan dalam pimpinan suatu rapat dinas.
 - 4) Teknik di dalam keranjang. Metode ini dilakukan dengan memberi bermacam-macam persoalan kepada para peserta pelatihan. Dengan kata lain para peserta latihan diberi suatu basket atau keranjang yang penuh dengan bermacam-macam persoalan yang harus diatasi. Kemudian para peserta latihan diminta untuk memecahkan masalah-masalah tersebut sesuai dengan teori dan pengalaman yang dipunyai mulai dari perencanaan sampai dengan teori dan pengalaman yang dipunyai mulai dari perencanaan sampai dengan evaluasinya.

2. Metode di dalam pekerjaan (*on the job site*)

Pelatihan ini berbentuk penugasan suatu pegawai kepada supervisor-supervisor yang telah berpengalaman (senior). Hal ini berarti, minta kepada para pegawai yang sudah berpengalaman untuk membimbing atau mengajarkan kepada para pegawai lainnya. Para pegawai senior yang bertugas untuk membimbing pegawai lainnya diharapkan memperlihatkan suatu contoh-contoh pekerjaan yang baik dan memperlihatkan penanganan suatu pekerjaan yang baik dan memperlihatkan penanganan suatu pekerjaan yang jelas dan konkrit yang akan dikerjakan oleh pegawai tersebut segera setelah pelatihan berakhir.

Menurut Martoyo (1994) pelatihan bagi suatu organisasi penting dilakukan, karena:

1. Sumber daya manusia atau karyawan yang menduduki suatu jabatan tertentu dalam organisasi belum mempunyai kemampuan yang sesuai dengan persyaratan yang diperlukan dalam jabatan tersebut. Hal ini terjadi karena sering seseorang menduduki jabatan tertentu bukan karena kemampuannya, melainkan karena tersedianya formasi, oleh karena itu karyawan atau staf baru ini perlu penambahan kemampuan yang mereka perlukan.
2. Dengan adanya kemajuan ilmu dan teknologi, jelas akan mempengaruhi suatu organisasi/instansi. Oleh sebab itu, jabatan-jabatan yang dulu belum diperlukan sekarang diperlukan. Kemampuan orang yang akan menempati jabatan tersebut kadang-kadang tidak ada. Dengan demikian maka diperlukan penambahan atau peningkatan kemampuan yang diperlukan oleh jabatan tersebut.
3. Promosi dalam suatu organisasi/instansi adalah suatu keharusan, apabila organisasi itu mau berkembang. Pentingnya promosi bagi seseorang adalah sebagai salah satu *reward* dan *insentive* (ganjaran dan perangsang). Adanya ganjaran dan perangsang yang berupa promosi dapat meningkatkan produktivitas kerja bagi seseorang karyawan. Kadang-kadang kemampuan seorang karyawan yang akan dipromosikan untuk menduduki jabatan tertentu itu masih belum cukup. Maka untuk diperlukan pendidikan dan pelatihan tambahan.
4. Didalam masa pembangunan ini organisasi-organisasi atau instansi-instansi, baik pemerintah maupun swasta merasa terpanggil untuk menyelenggarakan diklat bagi para karyawan agar diperoleh efektivitas dan efisien kerja sesuai dengan masa pembangunan.

Jadi, pelatihan memang mutlak perlu dilakukan karena manfaatnya tidak hanya bagi karyawan yang bersangkutan, yaitu memberikan kepada seseorang kepercayaan diri, meningkatkan pengetahuan, dan ketrampilan sehingga akan dapat meningkatkan prestasi kerjanya; akan tetapi juga bermanfaat bagi organisasi maupun bagi pertumbuhan dan pemeliharaan hubungan yang serasi antar berbagai kelompok kerja dalam suatu organisasi, sehingga pada akhirnya akan bermuara kepada peningkatan prestasi kerja organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, dalam membuat materi pelatihan hendaknya disesuaikan dengan apa yang diharapkan oleh peserta pelatihan, disesuaikan dengan pekerjaan yang diemban

oleh peserta pelatihan, dan materi pelatihan harus merupakan sesuatu hal yang baru bagi peserta pelatihan.

KESIMPULAN

Kesimpulan

1. Perubahan efektivitas pengelolaan retribusi terminal 53,4% dipengaruhi oleh perencanaan, kompetensi aparatur, sarana dan prasarana kerja, pengawasan, dan koordinasi.
2. Secara bersamaan variabel perencanaan, kompetensi aparatur, sarana dan prasarana kerja, pengawasan, dan koordinasi berpengaruh terhadap efektivitas pengelolaan retribusi terminal.
3. Secara parsial variabel perencanaan, kompetensi aparatur, sarana dan prasarana kerja, pengawasan, dan koordinasi berpengaruh terhadap efektivitas pengelolaan retribusi terminal.
4. Variabel kompetensi aparatur berpengaruh dominan terhadap efektivitas pengelolaan retribusi terminal.

Saran - Saran

1. Dinas Terminal Pemkot Malang hendaknya lebih memperhatikan kompetensi aparatur dalam rangka peningkatan efektivitas pengelolaan retribusi terminal. Karena variabel ini berpengaruh dominan terhadap efektivitas pelaksanaan pengelolaan retribusi terminal. Apabila variabel ini ditingkatkan, maka efektivitas pengelolaannya juga akan meningkat paling signifikan.
2. Untuk mendapatkan kompetensi aparatur yang berkualitas baik, diperlukan suatu kegiatan pelatihan. Karena pelatihan merupakan setiap usaha untuk memperbaiki performansi pegawai pada pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya.
3. Prinsip-prinsip umum yang harus diperhatikan dalam melaksanakan program pelatihan adalah:
 - a) Perbedaan individu, di dalam melaksanakan kegiatan pelatihan harus diperhatikan setiap perbedaan individu peserta, bahwa setiap individu memiliki kemampuan yang berbeda dalam menyerap materi yang diberikan. Untuk itu perbedaan latar belakang pendidikan dan pengalaman, serta minat harus diperhatikan dalam perencanaan pelatihan.
 - b) Hubungan dengan analisa jabatan, setiap program latihan harus dihubungkan dengan analisa jabatan dengan tujuan untuk mengetahui pengetahuan dan kecakapan yang dibutuhkan oleh peserta sesuai dengan jabatan yang diembannya.
 - c) Motivasi diperlukan karena pada dasarnya motivasi pelatihan akan mempermudah proses belajar sehingga pelatihan dapat berjalan secara efektif.
 - d) Partisipasi yang aktif, pelatihan harus dapat memberikan suatu kesempatan adanya komunikasi aktif antara peserta dengan pelatih, sehingga para peserta turut aktif berpikir selama pelatihan.

- e) Pemilihan peserta latihan, sebelum dilaksanakan pelatihan sebaiknya dilakukan seleksi terhadap peserta, dengan tujuan mengetahui peserta yang bagaimana yang perlu diberikan pelatihan.
 - f) Pemilihan para pelatih (pengajar), di dalam pelaksanaan pelatihan perlu dimunculkan pelatih yang mempunyai minat dan kemampuan dalam mengajar, karena pelatih yang terdidik saja belum tentu berminat dan mampu memberikan materi yang baik.
 - g) Latihan bagi pelatih, seorang pelatih hendaknya mendapatkan latihan yang cukup baik mengenai materi yang akan disampaikan dan cara, penyampaian. Karena orang yang dapat mengerjakan dengan baik belum tentu dapat mengajarkan dengan baik pula.
 - h) Metode pelatihan, dalam kegiatan pelatihan harus diperhatikan metode yang sesuai dengan jenis pelatihan.
 - i) Prinsip pembelajaran, pelatihan harus dilaksanakan dari hal yang bersifat sederhana hingga muncul pada hal yang bersifat sulit, juga pada hal yang mungkin muncul sampai pada hal yang tidak mungkin muncul.
4. Langkah-langkah yang harus ditempuh agar tujuan pelatihan berhasil adalah: a) penentuan kebutuhan, b) penentuan sasaran, c) penentuan isi program, d) identifikasi prinsip-prinsip belajar, e) pelaksanaan program, f) identifikasi manfaat, dan g) penilaian pelaksanaan program.

DAFTAR PUSTAKA

- Anonimous, Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah
- Anonimous, Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah.
- Anonimous, Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor: 973 – 442, tentang Sistem dan Prosedur Perpajakan, Retribusi Daerah dan Pendapatan Daerah Lainnya serta Pemungutan Pajak Bumi dan Bangunan di 99 Kabupaten/Kotamadya Daerah Tingkat II
- Anonimous, 1997, *Analisis Kebijakan: dari Formulasi ke Implementasi Kebijakan Negara*, Edisi Kedua, Bumi Aksara, Jakarta
- Azhari, A. K., 1998, *Pemberdayaan Manajemen Pemerintahan Daerah (Suatu Analisis Strategik)*, Jurnal Penelitian UNEJ, Aspirasi, No.1/ VIII
- Bawazir, F., 1996, *Pungutan pada Dunia Usaha, Seri Kajian Fiskal dan Moneter*, Bina Rena Pariwisata, Jakarta.
- Devas, N., 1999, *Financing Local Government in Indonesia, Planning and Administration*, Asia & Pacific Special, IULA, Ohio Univercity.
- Due, J.F., and R.J. Friedlaender, 1993, *Kuangan Daerah, Perekonomian Sektor Publik*, Alih Bahasa: Rudi Sitompul, Erlangga, Jakarta.
- Faisal, S., 1992. *Format-format Penelitian Sosial: Dasar-dasar dan Aplikasi*. Cetakan Kedua. Rajawali Pers. Jakarta

- Fauzi, A., dan E. Iskandar, 1995, *Cara Membaca APBD*, PT Danar Wijaya, Brawijaya Univercity Press, Malang.
- Ghozali, I., 2007. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program SPSS*. Cetakan IV. Badan Penerbit UNDIP, Semarang
- Gibson, J. L. I., and J. H. Donelly, J.R, 1995, *Organisasi: Perilaku, Struktur dan Proses*, Diterjemahkan oleh Nunuk Adriani, Erlangga, Jakarta.
- Handoko, T. H., 2002, *Manajemen*, BPFE, Yogyakarta.
- Handyaningrat, S., 1994, *Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen*, Gunung Agung, Jakarta
- Harist, B., 1995, *Peran Administrator Pemerintah Daerah (Efektivitas Penerimaan Retribusi Daerah Pemda Tk II se Jawa Barat)*, Prisma No. 4, April, LP3ES, Jakarta
- Ichsan, C., 2005, *Pengembangan Pendapatan Asli Daerah (PAD)*, UP3R – FE, Universitas Syah Kuala, Banda Aceh.
- Kaho, J. R., 1995, *Prospek Otonomi Daerah di Negara Republik Indonesia*, Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Koswara, E., 1998, *Kebijakan Desentralisasi dalam Rangka Menunjang Pembangunan Daerah*, LP3ES, Jakarta.
- Kristiadi, J. B., 1995., *Masalah Sekitar Pendapatan Daerah*, Prisma, tahun XIV, LP3ES, Jakarta.
- Kusmana, 1997, *Analysis Terhadap Aspek-Aspek Kepemimpinan yang Mempengaruhi Tingkat Stabilitas dan Prestasi PTS yang Berfungsi sebagai LPTK*, Disertasi IKP, Bandung.
- Lains, A., 1995, *Pendapatan Daerah dalam Ekonomi Orde Baru*, Prisma, No. 4, April, LP3ES, Jakarta
- Mahwood, P., 1993, *Local Government in The Third Worl, The Experience of Tropical Africa*, John Weley & Sons, New York.
- Maskun, S. 1993, *Pembangunan Masyarakat Desa: Azas Kebijaksanaan dan Manajemen*, Mandala, Yogyakarta.
- Pontjowinoto, D., 1991, *Alternatif Reformasi Kebijakan dan Manajemen Keuangan Daerah*, dalam Prisma No. 8, Agustus, LP3ES, Jakarta.
- Redjo, I., 1995, *Intensifikasi dan Ekstensifikasi Peningkatan PAD*, Mimeo, Makalah pada Seminar Ototnomi Dati II, Bangkinang, Riau.
- Santoso, B., 2004, *Retribusi Pasar Sebagai Pendapatan Asli Daerah*, dalam Prisma No. 4 April 1995, LP3ES, Jakarta.
- Siagian, S. P. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Ghalia Indonesia. Jakarta
- Soedargo, 1994, *Pajak Daerah dan Retibusi Daerah*, Eresco, Bandung.

- Steers, M. R., 1995, *Efektivitas Organisasi*, Seri Manajemen No. 47, Erlangga, Jakarta.
- Stoner, J.A. F and F.R. Edward, 1996, *Manajemen*, Edisi kelima, Jilid 2, Alih Bahasa Wilhelmus W. Bakowatun dan Benyamin Molan, Simon & Schuster (Asia) Pte., Ltd., Singapore dan Intermedia, Jakarta.
- Sumodiningrat, G., 1997, *Pembangunan Daerah dan Pemberdayaan Masyarakat (Pengelolaan Keuangan Daerah: Mendukung Pemberian Otonomi Daerah)*, Edisi Kedua, Bina Rena Parawira, Jakarta.
- Supriatna, T., 1996, *Sistem Administrasi Pemerintahan di Daerah*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Susilo, 1996, *Sebuah Resep dalam Upaya Peningkatan PAD dengan Pendekatan Metode ZOPP*, Lintasan Ekonomi, Edisi September- Desember 1996, FE Unibraw, Malang.
- Suyono, B., 2006, *Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Kebijakan Penerimaan Retribusi Pasar (Suatu Studi di Kota Malang)*, Tesis, Program Pascasarjana, UNIBRAW, Malang, tidak dipublikasikan.
- Syafrudin, A., 1996, *Pengaturan Koordinasi Pemerintah di Daerah*, Tarsito, Bandung
- Syaichu, A, 1996, *Format Idealisme dalam Konteks Realisasi Pungutan Pajak*, LFMS, No. 19, Bina Reka Pariwara, Jakarta.
- Syamsi, I, 1993, *Dasar-dasar Kebijakan Keuangan Daerah*, Bina Aksara, Jakarta.
- Tambunan, B.S., 1996, *Perimbangan Keuangan Pusat dan Daerah*, Bina Rena Pariwara, Jakarta.
- Tjokroamidjojo, B., 1993, *Pengantar Administrasi Pembangunan*, LP3ES, Jakarta.
- Umar, H., 1997, *Metode Penelitian – Aplikasi dalam Pemasaran*, Gramedia Pustaka Persada, Jakarta.
- Usman, M., 2005, *Peran PAD dalam APBD, Studi Evaluasi Kebijakan Peningkatan PAD Kodya Bandar Lampung*, Tesis, Program Pascasarjana UNIBRAW, Malang, tidak dipublikasikan.
- Wahab, S. A., 1997, *Pengantar Analisis Kebijakan Negara*, Rineka Cipta, Jakarta.